

Федеральное агентство по образованию
Уральский государственный технический университет – УПИ

В.И. Шилков

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ
ПРОИЗВОДСТВА**

Учебное пособие

Научный редактор – проф., д-р. экон. наук Ю.Б. Клюев

*Печатается по решению редакционно-издательского совета
УГТУ-УПИ от 18.01.2007*

Екатеринбург
УГТУ-УПИ
2007

УДК 65.012.2(075.8)

ББК 65.23я73

Ш81

Рецензенты:

кафедра ««Прикладная экономика» Института экономики и управления
Российского государственного профессионально-педагогического университета
(зав. кафедрой доц., канд. экон. наук М.Г. Лордкипанидзе);

Шайбаков Р.Ф. – канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономики и управле-
ния фирмой» НОУ «Европейско-Азиатский институт управления и
предпринимательства»

Шилков В.И.

Ш81 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА:
учебное пособие. Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2007. 44 с.

ISBN 978-5-321-01185-0

Учебное пособие представляет собой учебно-методический материал для выполнения домашнего задания по разделу «Стратегическое планирование» дисциплины «Организация и планирование производства», углубленного самостоятельного изучения современных подходов к управлению производством и вопросов стратегического планирования на основе теоретических концепций менеджмента.

Издание подготовлено в соответствии с рабочими программами и рекомендациям Министерства РФ для студентов очной формы обучения направления 654600 – Информатика и вычислительная техника, специальностей 230102 – Автоматизированные системы обработки информации и управления и 230101 – Вычислительные машины, комплексы, сети и системы

Библиогр.: 26 назв. Табл.9. Рис. 27. Прил. 1.

УДК 65.012.2(075.8)

ББК 65.23я73

ISBN 978-5-321-01185-0

©Уральский государственный
технический университет – УПИ, 2007
©Шилков В.И., 2007

Оглавление

Общие положения	4
1. Организационные рекомендации по выполнению домашнего задания	5
1.1. Выбор темы домашнего задания	5
1.2. Темы домашнего задания	5
1.3. Рекомендуемая структура домашнего задания	7
1.4. Содержание домашнего задания	7
2. Концепции и модели стратегического анализа и планирования	10
2.1. Основные концепции стратегического планирования и управления	10
2.2. Предприятие как производственно-экономическая система	10
2.3. Инновационные стратегии предприятия	12
2.4. Современные подходы в организации производства	13
2.5. Логистические подходы к организации производства	15
2.6. Содержание стратегического управления предприятием	18
2.7. Этапы стратегического управления	19
2.8. Принципы планирования	20
2.9. Цели и миссия предприятия	22
2.10. Требования к системе целей	23
2.11. Стратегический анализ внешней и внутренней среды	28
2.12. Проектирование и внедрение стратегических решений	31
2.13. Разработка конкурентной стратегии	35
2.14. Стратегии информатизации и источники информации	36
Библиографический список	40
Приложение. Стратегическое планирование на фирме «АВС»	42

Общие положения

Будущее начинается сегодня. Низкое качество стратегических управленческих решений на последующих стадиях жизненного цикла объекта тиражируется многократно, принося инвестору убытки, во много раз превышающие полученную ранее экономию.

В условиях рыночных отношений методики по экономическому анализу, прогнозированию, обоснованию, оптимизации, планированию в большинстве случаев являются рекомендательными. Чем пользоваться, по какой методике обосновывать стратегическое управленческое решение, определяют руководители предприятия.

Цель домашнего задания – на базе полученных теоретических знаний:

- разработать рекомендации по стратегическому управлению предприятием,
- провести стратегический анализ существующих проблемных ситуаций;
- определить тенденции развития внешней среды и стратегию изменения внутренней среды предприятия.

Разработку темы важно выполнить не только как задачу анализа и прогноза развития ситуации, но и как модель управления будущим.

При выполнении домашнего задания исполнитель должен продемонстрировать понимание следующих положений:

- стратегия – это не только способ мышления, но и программа конкретных действий;
- задача стратегического управления состоит в сопоставлении динамики развития фирмы и внешней среды;
- стратегия формируется на стыке внутренней и внешней среды;
- к стратегическим решениям могут быть отнесены решения, ориентированные на перспективу, на глубинные преобразования, принимаемые в условиях неопределенности;

▪ стратегия в большинстве случаев должна быть ориентирована на выживание, а не только на максимизацию прибыли.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. Прежде всего, стратегия формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления. Однако не всякая стратегия может быть реализована в виде плана.

Стратегическое планирование – это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами. Оно может опираться на четко сформулированное программное заявление фирмы, изложение вспомогательных целей и задач, хозяйственный портфель и стратегию роста.

1. Организационные рекомендации по выполнению домашнего задания

1.1. Выбор темы домашнего задания

Тема домашнего задания назначается преподавателем из списка тем.

1.2. Темы домашнего задания

1. Стратегия развития производства и обновления выпускаемой продукции.
2. Стратегическое проектирование организационных структур.
3. Инвестиционные стратегии предприятия.
4. Инновационные стратегии предприятия.
5. Информационные технологии управления и стратегии информационного менеджмента.
6. Стратегический анализ внутренней управленческой среды предприятия.

7. Методы стратегического анализа сложных производственно-экономических систем.
8. Стратегический анализ внешней управленческой среды предприятия.
9. Стратегический менеджмент и организация контроля деятельности.
10. Виды коммуникаций и проблемы стратегического управления.
11. Управление материально-техническим снабжением и стратегия логистики.
12. Стратегия менеджмента и маркетинга на предприятии.
13. Стратегия использования конкурентных преимуществ фирмы.
14. Стратегический финансовый план предприятия.
15. Стратегия международной деятельности предприятия.
16. Стратегия развития системы менеджмента.
17. Организация реализации стратегии предприятия.
18. Анализ внутренней совместимости стратегии и возможностей предприятия.
19. Анализ стратегии предприятия и допустимой степени риска.
20. Анализ управленческих ресурсов производства, необходимых для реализации стратегии.
21. Анализ стратегии предприятия методом угроз и возможностей.
22. Организация стратегического планирования на предприятии.
23. Сравнение особенностей стратегий американских, европейских и японских транснациональных корпораций.
24. Стратегический анализ компании "ABC" (см. приложение).

При постановке задачи целесообразно учесть:

- уровень теоретической и практической подготовки исполнителя;
- уровень сложности задачи;
- практическую и теоретическую ценность задачи;
- реальные возможности получения информации (если необходимые данные составляют коммерческую тайну фирмы, то могут быть использованы ус-

ловные данные, лишь отражающие суть имеющих место проблем и тенденций развития объекта исследования; реальные имена, названия также могут быть заменены вымышленными);

- наличие литературы по выбранной проблеме;
- индивидуальные интересы исполнителя;
- наличие самостоятельных разработок по смежным дисциплинам (рефераты, курсовые и контрольные работы).

1.3. Рекомендуемая структура домашнего задания

1. Введение
2. Теоретический раздел
3. Исследование проблемной ситуации и анализ текущего состояния предприятия
4. Разработка стратегии предприятия
5. Заключение
6. Библиографический список
7. Приложения

1.4. Содержание домашнего задания

Введение можно рассматривать как ключ к анализируемой или разрабатываемой стратегии. Кратко обосновываются основные мотивы выбора темы, ее актуальность. Поясняется необходимость применения стратегического подхода к решению поставленной задачи; освещаются состояние и перспективы развития отрасли, в которой предполагается реализация разрабатываемой стратегии.

Во введении могут быть освещены следующие вопросы:

- значимость выпускаемой фирмой продукции в международном масштабе, в масштабе данного региона с точки зрения конкурентоспособности, качества и безопасности использования, ресурсосбережения у потребителя;
- имидж фирмы, полученные ею дипломы, призы на международных конкурсах, выставках и т.п., количество патентов и изобретений;

- основные технико-экономические показатели деятельности фирмы за прошлые пять лет и на планируемый период, краткая характеристика фондов, капиталов, кадров фирмы;
- показатели конкурентоспособности товаров и фирмы по конкретным рынкам и периодам, номера и даты получения сертификатов;
- основные показатели технологии, организации, менеджмента фирмы в динамике за прошлые годы и на перспективу;
- основные методы, подходы, принципы, применяемые в системе менеджмента фирмы;
- факты, подтверждающие надежность деятельности фирмы, юридические и экономические гарантии;
- цели, организационно-правовая форма, организационная структура, особенности Устава фирмы;
- связи с внешней средой, авторитетными партнерами, компаниями;
- характеристика выпускаемых товаров, их конкурентоспособность на конкретных рынках;
- другие сведения, не представляющие коммерческой тайны.

Первая часть (теоретический раздел) может содержать:

- описание основных проблем отрасли, в которой действует фирма;
- описание основных теоретических моделей и концепций стратегического управления.

Вторая и третья части соответственно могут содержать аналитические и проектные решения, содержать разделы, касающиеся:

- исследования проблемной ситуации и анализа текущего состояния фирмы или имеющейся стратегии;
- разработки стратегии либо отдельных мероприятий стратегического плана.

Домашнее задание может быть выполнено с применением различных под-

ходов: могут быть сделаны акценты на решении задачи анализа, т.е. стратегического предвидения проблем, которые могут возникнуть в будущем, и (или) решении задачи синтеза, т.е. разработки конкретных стратегических решений, ориентированных на достижение долгосрочных, глобальных целей.

А. Корпоративная стратегия. Может быть проведен анализ и проектирование корпоративной стратегии. Необходимо сформулировать основные стратегические концепции, относящиеся к предприятию в целом. Анализ и синтез, в свою очередь, могут быть проведены по различным направлениям. Может быть проанализирована и какая-либо функциональная стратегия.

Б. Функциональные стратегии: производственная, техническая, стратегия управления качеством, инновационная стратегия, стратегия управления персоналом, товарная стратегия, стратегии логистики, стратегия маркетинга, ценовая стратегия, информационная стратегия, финансовая стратегия, стратегия фондового рынка, стратегия интернационализации, стратегия свертывания, стратегия развития и функционирования, стратегия роста, стратегия блокирования, стратегии по М.Портеру, стратегии вертикальной интеграции.

Разработка темы осуществляется в соответствии с системным взглядом на организацию, в качестве основных элементов которой могут быть рассмотрены поставщики, производители и потребители конечного продукта. Иными словами, разработка стратегии предприятия может осуществляться, например, с позиций развития системы материально-технического обеспечения (логистическая стратегия), реализационно-сбытовой деятельности фирмы, стратегического управления производством продукции (техникой, технологией, персоналом и т.д.).

В *Приложение* рекомендуется включать следующие материалы:

- характеристику конкурентов;
- инструкции, методики, стандарты, описания технологий, программы и другие вспомогательные материалы;
- исходные данные для расчетов;

- пояснительные материалы.

Предложенное содержание разделов является примерным.

2. Концепция и модели стратегического анализа и планирования

2.1. Основные концепции стратегического планирования и управления

Стратегия организации – это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных компанией целей. Стратегия – это не только программа конкретных действий, но и способ мышления. Задача стратегического управления состоит в сопоставлении динамики развития фирмы и внешней среды. Стратегия формируется на стыке внутренней и внешней среды. В большинстве случаев она должна быть ориентирована на выживание, а не только на максимизацию прибыли. К стратегическим могут быть отнесены решения, ориентированные на перспективу, на глубинные преобразования, принимаемые в условиях неопределенности.

2.2. Предприятие как производственно-экономическая система

Если говорить об производственно - организационно – экономических системах с позиции экономической кибернетики, можно предложить модель в виде “черного ящика”. Характеристики свойств управляемой системы, ее групп и элементов называются параметрами.

Все параметры производственной системы можно рассматривать как управляемые. Но здесь есть и важное различие: часть параметров можно изменить непосредственно, другая часть изменяется опосредованно.

В этом случае говорят о ключевых и производных параметрах.

Ключевые параметры можно разделить на группы:

- техники и технологии;
- продукции;
- организации и проектирования;

- кадровые параметры.

Параметры техники и технологии. Например: вид заготовки, технологические режимы, схемы раскроя материалов, наладочные размеры. Делятся на конструктивные и плановые. Конструктивные включают характеристики выпускаемой продукции. Плановые – количество продукции и т. д. (рис. 1).

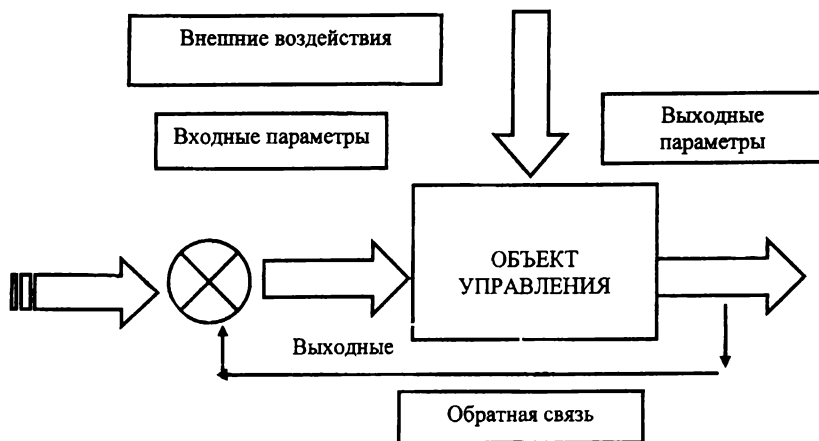


Рис. 1. Организация как объект управления

На рис. 2 приведена схема, из которой видно взаимодействие между предприятием, поставщиками, потребителями.

Предпринята попытка показать место понятий «маркетинг», «менеджмент» и «логистика».

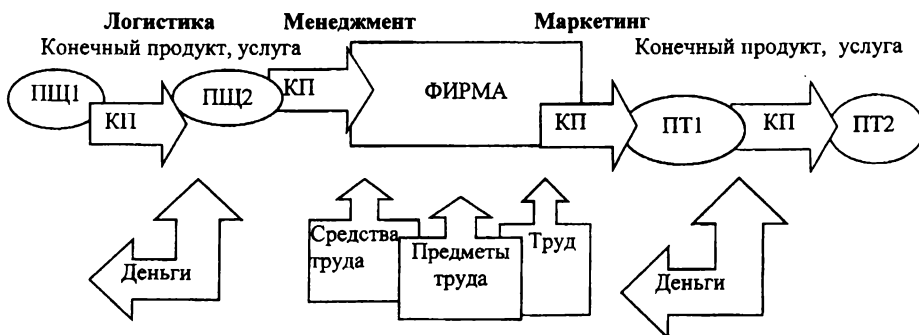


Рис. 2. Предприятие как система:

ПШЦ – поставщик; КП – конечный продукт; ПТ – потребитель

2.3. Инновационные стратегии предприятия

Жизненный цикл стратегической зоны хозяйствования и циклы технологий связаны друг с другом. На рис. 3 в случае (а) циклы технологий вложены в жизненный цикл СЗХ, а в случае (б) цикл определенной технологии может охватывать циклы СЗХ или товаров.

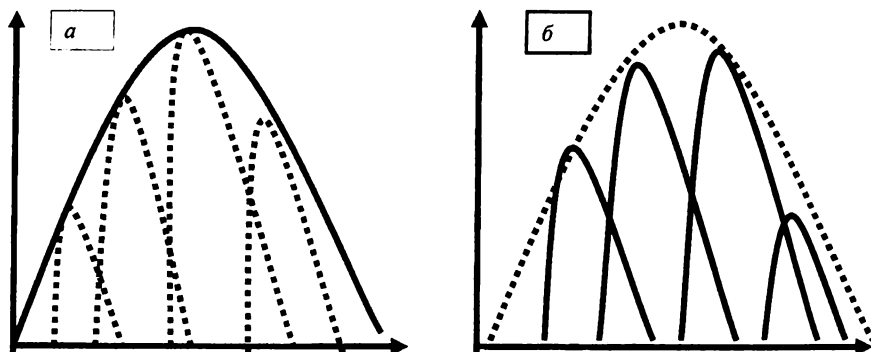


Рис. 3. Циклы СЗХ и технологий

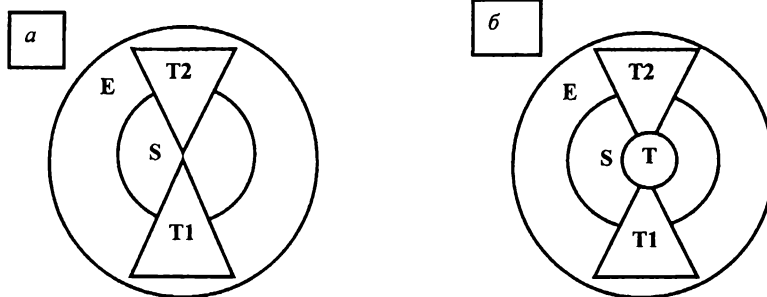


Рис. 4. Технологии и формирование СЗХ:

Е – внешняя среда; *С* – сегмент, на котором формируется стратегическая зона хозяйствования; *Т1*, *Т2* – конкурирующие технологии в СЗХ; *Т* – зона активной конкуренции.

Стратегический анализ опирается на понятие «стратегическая зона хозяйствования» (рис. 5).

На конкретный момент времени (в прошлом, настоящем или будущем) фирма имеет конкретный набор СЗХ, который подлежит периодической переоценке. При исследовании делается акцент на перспективы развития ситуации.

Критерии	Перспективы	Факторы
Потребности общества	роста	размеры рынка
Тип клиента		стадия спроса торговые барьеры
Географическое положение	рентабельности	состав конкурентов интенсивность конкуренции степень гос. регулирования
Технология	нестабильности	социальные политические технологические экономические

Рис. 5. Переменные для формирования СЗХ

2.4. Современные подходы в организации производства

Современные тенденции стратегического управления производством связаны с интенсивным внедрением информационных технологий и систем (MRP,MRPII,ERP).

На предприятии типология производственных процессов может быть классифицирована следующим образом:

- непрерывное производство;
- проектное производство.

Функциональность подсистем управления производством ERP – системы, как правило, ориентируется на различные виды производственной деятельности предприятия.

ERP – система, в свою очередь, является дальнейшим развитием системы MRP II и включает в себя планирование ресурсов предприятия для всех основных видов деятельности.

Стандартные функции подсистем планирования и управления производством, а также управления снабжением, хранением, распределением и сбытом, характерные для MRP II– и ERP – систем, приведены ниже:

- Планирование производства;
- Планирование потребности в материалах;

- Планирование потребности в производственных мощностях;
- Планирование ресурсов по производственному проекту;
- Управление производством;
- Цеховое управление;
- Управление серийным производством;
- Подсистема управления снабжением, хранением, распределением, сбы-

том;

- Управление изделиями;
- Управление запасами;
- Управление хранением;
- Управление пополнением запасов;
- Управление закупками;
- Управление продажами;
- Управление партиями;
- Статистическое управление запасами;
- Определение изделия и технологии;
- Управление конструкторскими данными;
- Система управления чертежами;
- Конфигурация продукта;
- Спецификация изделия;
- Определение технологических маршрутов;
- Учет затрат;

Примечание. Для процессного производства описание продукции задается специальными формулами.

- Разработка основного производственного плана-графика;
- Сетевое планирование производственного проекта;
- План-график конечного выпуска продукции;
- Планирование потребностей распределения;

- Ведение маркетинга и продаж;
- Электронный обмен данными.

2.5. Логистические подходы к организации производства. Система поставок «Точно в срок» (система ТВС)

Система основана на том, что в звено логической системы не должно поступать никаких материалов, пока в этом звене не возникнет острой необходимости в этих материалах. Например, доставка к моменту монтажа или непосредственно в торговый зал магазина.

Элементами системы поставок «Точно в срок» можно рассмотреть «Тянущие» и «Толкающие» системы. Сравнительные характеристики приведены в табл. 1.

Сущность системы ТВС как тянущей системы заключается в том, что спрос на любом участке цепи определяется спросом, предъявленным в конце её. Пока нет спроса в конце цепи, продукция не производится и не накапливается, не заказываются и не накапливаются комплектующие. Движение материалов здесь напоминает течение реки: спрос, возникший в устье реки, передаётся вверх по течению. Снизился спрос – течение замедлилось, увеличился – усилилась скорость потока.

Противоположностью данной системы является накопление запасов в ожидании спроса

Таблица 1

Сравнение толкающей и тянущей систем

Характеристики	Тянущая	Толкающая
1	2	3
1. Закупочная стратегия (снабжение)	Ориентирована на небольшое число поставщиков, поставки частые, небольшими партиями, строго по графику	Ориентация на значительное число поставщиков, поставки в основном нерегулярные, крупными партиями
2. Производственная стратегия	Ориентация производства на изменение спроса, заказов	Ориентация на максимальную загрузку производственных мощностей. Реализация концепции непрерывного производства
3. Планирование производства	Начинается со стадии сборки или распределения	Под производственные мощности

1	2	3
4. Оперативное управление производством	Децентрализованно. Производственные графики составляются только для стадии сборки. За выполнением графиков других стадий наблюдает руководство цехов	Централизованное. Графики составляются для всех цехов. Контроль осуществляется специальными отделами (плановыми, диспетчерскими бюро)
5. Стратегия управления запасами	Запасы в виде незадействованных мощностей (станков)	Запасы в виде излишков материальных ресурсов (сырье)
5.1. Управление страховыми запасами	Наличие страховых запасов говорит о сбое в производственном процессе, т.к. складские площади почти не предусмотрены	Страховой запас постоянно поддерживается на определенном уровне
5.2. Управление операционными заделами (запасы на рабочих местах)	Операционный задел минимален за счет синхронизации производства	Операционный задел не всегда минимален из-за несинхронности смежных операций, различной пропускной способности оборудования, его плохой расстановки, неэффективного выполнения транспортно-складских работ
5.3. Управление запасами готовой продукции	Запасы практически отсутствуют из-за быстрой отправки готовой продукции заказчику. Излишних запасов не бывает, т.к. размер партии готовых изделий сориентирован на заказ	Запасы могут быть больше: - из-за несвоевременности изготовления продукции - несвоевременности отправки готовой продукции - размера партии готовых изделий, который сориентирован на годовую программу без учета колебаний спроса
6. Использование оборудования и его размещение	Универсальное оборудование, которое размещено по кольцевому или линейному принципу	Специализированное оборудование, размещенное по участкам, а также частично универсальное оборудование, расположенное линейно
7. Кадры	Высоко квалифицированные рабочие-многостаночники (универсалы)	Узкоспециализированные рабочие, но есть и рабочие многостаночники
8. Контроль качества	Поставка качественных материальных ресурсов, компонентов, изделий. Сплошной контроль качества осуществляет поставщик	Сплошной или выборочный контроль на всех стадиях производства, что удлиняет производственный процесс
9. Распределительная стратегия	Размер партии готовых изделий равен размеру заказа. Ориентация на конкретного потребителя. Изготовление с учетом специфических требований заказчика. Организация послепродажного обслуживания	Размер партии готовой продукции соответствует плановому выпуску. Ориентация на "усредненного потребителя". Организация послепродажного обслуживания

Система поставки «точно в срок» – это система производства и поставки комплектующих или товаров к месту производственного потребления или к моменту продажи в торговом предприятии в требуемом количестве и в нужное время.

Принципиальное отличие системы ТВС от традиционного снабжения показано на рис. 6. Как следует из схемы, контроль качества у потребителя не предусмотрен. Следовательно, эту функцию должен взять на себя поставщик. В этих условиях наличие некачественных изделий в поставляемой партии недопустимо. В системе ТВС повышаются требования к надёжности всех участников логистического процесса, в том числе и к транспортникам.

Характеристика традиционного (толкающего) подхода: изготовление деталей в соответствии с графиком (детали поступают по мере готовности с предыдущей операции на последующую).

Тянущая система заключается в том, что последующий участок заказывает и изымает детали, сборочные единицы с предыдущего участка на последующий. Тянущая система задумана с целью уменьшения запасов.

Преимущества тянущей системы:

- Отказ от избыточных запасов, информация о возможности быстрого приобретения материалов или наличии резервных мощностей для быстрого реагирования на изменение спроса.
- Замена политики продажи произведенных товаров политикой производства продаваемых товаров.
- Задача полной загрузки мощностей заменяется минимизацией сроков прохождения продукции по технологическому процессу.
- Снижение оптимальной партии ресурсов, снижение партии обработки.
- Выполнение заказов с высоким качеством.
- Сокращение всех видов простоев и нерациональных внутризаводских перевозок.

2.6. Содержание стратегического управления предприятием

Функциональный подход к формированию стратегии менеджмента может быть реализован в виде следующих компонентов: стратегического маркетинга, разработки стратегических планов, оперативного управления реализацией стратегических планов фирмы. Задача управления состоит в уменьшении рассогласования между плановой и фактической траекториями (рис. 6).

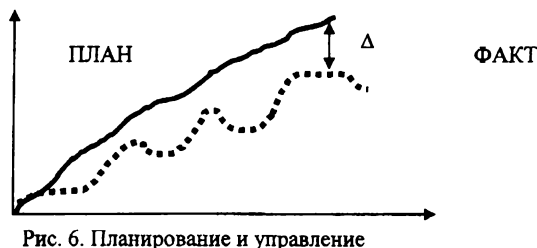


Рис. 6. Планирование и управление

Одним из основных факторов качества планов является степень соблюдения при планировании научных подходов к менеджменту и принципов планирования. Если плановые показатели не будут достаточно обоснованными, то на последующих этапах результат будет неудовлетворительным.

Подтверждение значимости повышения качества стратегического планирования иллюстрируют два высказывания известных ученых:

«Стратегическое планирование имеет дело не с будущими решениями, а с будущим решений, принимаемых сегодня» /П. Дракер/;

«Для полного совершенства надо, чтобы подготовка была труднее самого дела» /Ф.Бэкон/.

Некоторые авторы отмечают различие между терминами «стратегическое планирование» и «стратегическое управление».

Для стратегического планирования характерны:

- 1) отход от экстраполирования оценок;
- 2) учет изменчивости факторов деятельности;
- 3) анализ внутренних возможностей фирмы и внешних факторов;

4) поиск путей наилучшего использования внутренних возможностей с учетом внешних ограничений;

5) альтернативность решений.

Стратегическое управление от стратегического планирования отличаются такие особенности:

1) акцент на внедрении стратегических решений, интеграция управленческих действий;

2) децентрализация, демократизация управления;

3) усиление неформального подхода и ослабление формального, рост значимости интуиции;

4) усиление качественного подхода в оценках по сравнению с количественным;

5) рассмотрение предприятия в качестве активного участника взаимодействия «среда–предприятие» (предприятие формирует внешнюю среду, выступая в качестве субъекта активного воздействия на среду, а не в качестве пассивного акцептора внешних воздействий);

6) стратегия как основной инструмент управления развитием, а не как стратегический план;

7) усиление внимания к организационной культуре (высшее руководство предприятия должно не решать внутренние проблемы, а создавать организационную культуру, решающую проблемы);

8) замена целеполагания видением перспективы развития организации, где видение – общая, качественная, слабо формализованная характеристика будущего компании.

2.7. Этапы стратегического управления

Сущность выработки и реализации стратегии состоит в выборе нужного направления развития из многочисленных вариантов. Выработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления и предполагает решение следующих задач:

6. Преемственность стратегических и тактических (текущих) планов;
7. Социальная ориентация планов (соответствие плановых показателей объектов требованиям по экологичности, эргономичности и безопасности);
8. Экономическая обоснованность плановых показателей с учетом неопределенности будущих ситуаций;
9. Обеспечение обратной связи системы планирования в цикле управления;
10. Автоматизация системы планирования;
11. Обеспечение достижимости плановых показателей.

Основные плановые показатели функционирования и развития фирмы формируются на стадии стратегического маркетинга, на которой должны быть даны ответы на следующие вопросы: что производить, с какими конкретными показателями качества и ресурсоемкости объекта в сфере его потребления, для кого производить, по какой цене, в каком количестве, кому производить, в какие сроки. На стадии стратегического маркетинга должны быть разработаны нормативы конкурентоспособности товаров и фирмы в целом, учитывающие использование имеющихся стратегических конкурентных преимуществ фирмы, стратегические параметры товарных рынков, базирующиеся на дереве показателей эффективности будущих товаров, дереве показателей конкурентоспособности фирмы.

В качестве объекта стратегического анализа, синтеза планирования можно выбрать:

- фирму или ее подразделения;
- организационную структуру фирмы;
- организационную культуру фирмы;
- проблему (социальную, экономическую, экологическую, технологическую, финансовую и т.д.);
- метод решения проблем.

Система стратегических планов фирмы может состоять из двух уровней:

1. Стратегия фирмы на период с _____ по _____ гг.

2. Стратегические планы, раскрывающие стратегию фирмы и обеспечивающие достижение стратегических целей фирмы на тот же период.

Горизонт стратегического планирования определяется сложностью и об-новляемостью выпускаемой продукции, возрастом фирмы, ее особенностями. Например, в электронной промышленности стратегия фирмы может разрабаты-ваться на 2–3 года, в машиностроении – на 3–5 лет, в добывающих отраслях – на 5 лет и более.

2.9. Цели и миссия предприятия

Миссию организации можно понимать как сформулированное утвержде-ние относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подоб-ных.

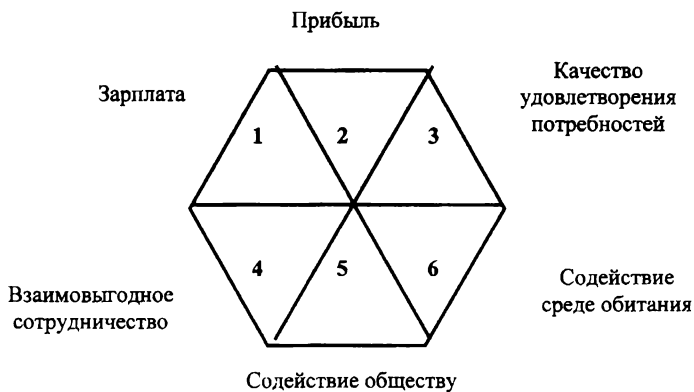


Рис. 8. Миссия и интересы участников

Миссия компании “Sun Banks” заключается в содействии экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления гражданам и предприятиям качественных банковских услуг таким образом и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным

и этическим стандартам, обеспечения справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании и справедливого отношения к сотрудникам компании.

В миссии могут быть отражены интересы различных участников (рис. 8).

Участники совместной деятельности, которые должны быть учтены при определении миссии:

1. Собственники компании, создающие организацию для решения своих проблем. Собственники заинтересованы в эффективном развитии значимости целей для организации;
2. Сотрудники организации, обеспечивающие деятельность организации непосредственно своим трудом. Сотрудники организации создают и реализуют продукт и обеспечивают продвижение ресурсов извне. Сотрудники получают компенсацию от организации за свой труд и решают с помощью этой компенсации свои жизненные проблемы;
3. Покупатели продукта организации – обменивают свои ресурсы (чаще всего деньги) на продукт, предлагаемый им организацией, и удовлетворяют с помощью этого продукта свои потребности;
4. Деловые партнеры организации, находящиеся с ней в формальных и неформальных деловых отношениях, оказывающие компании коммерческие и не коммерческие услуги и получающие аналогичные услуги со стороны компании;
5. Местное сообщество, находящееся с компанией во взаимодействии, имеющем многогранное содержание, связанное в первую очередь с формированием социальной и экологической среды обитания компании;
6. Общество в целом, прежде всего в лице государственных институтов, взаимодействующих с компанией в политической, правовой, экономической и других сферах макроокружения, получающее от компании часть создаваемого ею богатства для обеспечения общественного благополучия и развития, плодами которого наряду с другими членами общества также пользуется и компания.

2.10. Требования к системе целей

Во-первых, *достижимость* целей. Цели не должны быть слишком легки-

ми для достижения. Но они также не должны быть нереалистичными, выходящими за предельно допустимые возможности исполнителей. Нереальная для достижения цель приводит к демотивации работников и потере ими ориентира, что очень негативно сказывается на деятельности организации. Конечно, в целях должен быть заключен определенный вызов для сотрудников организации (рис. 9).

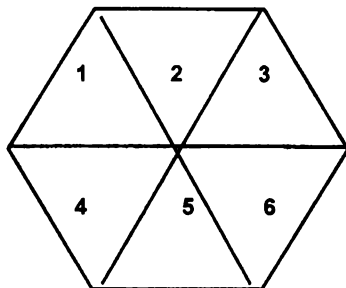


Рис. 9. Требования к системе целей

Во-вторых, цели следует устанавливать таким образом, чтобы они оставляли возможность для их корректировки в соответствии с теми изменениями, которые могут произойти в окружении. Менеджеры должны помнить об этом и быть готовыми внести модификации в установленные цели с учетом новых требований, выдвигаемых к организации со стороны окружения, либо же новых возможностей, появившихся у организации. Поэтому предполагается, что цели должны быть *гибкими*.

В-третьих, цели должны быть *измеримыми*. Это означает, что они должны быть сформулированы таким образом, чтобы их можно было количественно измерить или каким-то другим объективным способом оценить, была ли цель достигнута. Если цели неизмеримы, то они затрудняют процесс оценки результатов деятельности и вызывают конфликты.

В-четвертых, цели должны быть *конкретными*, обладающими необходимой специфичностью, помогающей однозначно определить, в каком направлении должно осуществляться функционирование организации. Чем более конкретна цель, тем легче выразить стратегию ее достижения. Если цель сформу-

лирования конкретно, то это позволяет добиться того, что все или подавляющее большинство сотрудников организации будут легко понимать ее, а следовательно, знать, что их ожидает впереди.

В-пятых, цели должны быть *совместимыми*. Совместимость предполагает, что долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные цели – долгосрочным. Но временная совместимость не является единственным направлением установления совместимости целей. Важно, чтобы не противоречили друг другу цели, относящиеся к прибыльности и к установлению конкурентной позиции, или цели усиления позиции на существующем рынке и цели проникновения на новые рынки, цели прибыльности и благотворительности.

Также важно всегда помнить, что совместимости требуют цели роста и цели поддержания стабильности.

В-шестых, цели должны быть *приемлемыми* для основных субъектов влияния, определяющих деятельность организации, и в первую очередь для тех, кому придется их достигать. При формулировании целей очень важно учитывать то, какие желания и потребности имеют работники. Учитывая интересы собственников, занимающих ведущую роль среди субъектов влияния на организацию и заинтересованных в получении прибыли, менеджер, тем не менее, должен стараться избегать целей ориентации на получение большой краткосрочной прибыли. Он должен стремиться к установлению таких целей, которые бы обеспечивали большую прибыль, но желательно в долгосрочной перспективе. Поскольку покупатели (еще один субъект влияния на организацию) играют в настоящее время ключевую роль для выживания организации, менеджеры при установлении целей должны учитывать их интересы, даже если они ведут к сокращению прибыли за счет уменьшения цены или увеличения издержек для качества продукта. Также при установлении целей необходимо учитывать интересы общества, такие, например, как развитие условий среды проживания в местном масштабе и т.п. (табл. 2).

Цели и виды планирования

Цели	Виды планирования	Характер осуществляемых преобразований	Среда воздействия
Внешние	Стратегическое	Глобальный	Факторы внешней среды косвенного воздействия
Смешанные	Тактическое	Текущий	Факторы внешней и внутренней среды прямого и косвенного воздействия
Внутренние	Оперативное	Локальный	Факторы внутренней среды

Краткосрочные цели выводятся из долгосрочных, являются конкретизацией и детализацией долгосрочных целей. Они «подчинены» им и определяют деятельность организации в краткосрочной перспективе. Краткосрочные цели как бы устанавливают вехи на пути достижения долгосрочных целей. И. Ансофф показывает связь целей (ориентиров) и стратегии, рассматриваемой как инструмент достижения целей (рис. 10).

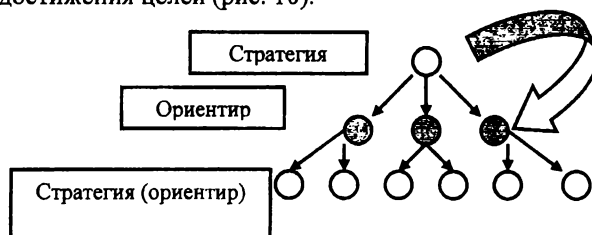


Рис.10. Цели (ориентиры) и стратегии

Необходимо увязывать поставленные цели с имеющимися ресурсами (структурами). Несоответствие целей и ресурсов приводит к возникновению проблемной ситуации (рис. 11).

Разработка дерева целей может дополняться деревом функций, структур, проблем и т.д. (рис. 12).

Цепочка целевых состояний (рис. 13)

V – видение, гипотетический образ будущего.

M – миссия, социально значимая роль предприятия. Она декларирует желаемые цели. Считается, что в миссии необходимо отразить социальную значи-

мость, привлекательность и т.п. Кроме того, в миссии целесообразно отображать персональные ценности и способности руководителей среднего звена.

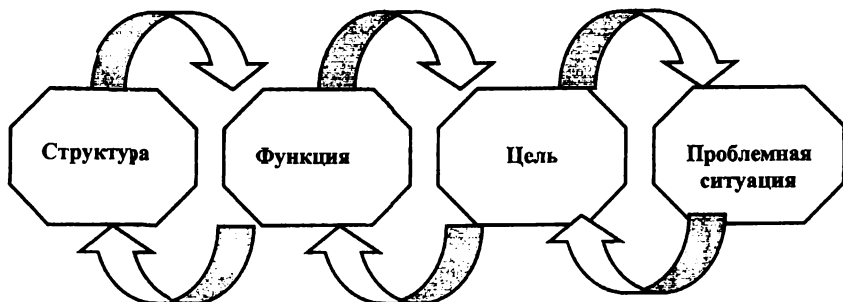


Рис. 11. Механизм целеполагания

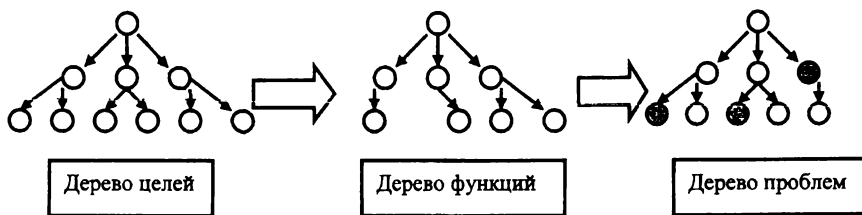


Рис. 12. Дерево целей, функций, проблем

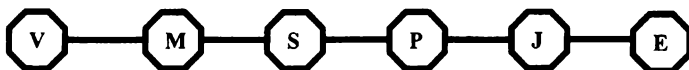


Рис.13. Цепочка программно-целевых состояний

S – стратегия, инструмент, позволяющий фирме выжить в условиях неопределенности, противодействия, удаленности от целей и т.д. С одной стороны, это конкретные действия, с другой – образ мышления.

P и J – программа и проект. Сравнивая их, можно определить, что важнее – программа или проект. В стратегическом управлении программа значительно больше, чем проект, и в одну программу может входить несколько проектов.

E – мероприятие как часть плана, которую необходимо выполнить, чтобы обеспечить программу или проект.

Стратегия является средством достижения видения.

2.11. Стратегический анализ внешней и внутренней среды

Внутренняя и внешняя среда содержат много элементов, которые необходимо учитывать в процессе анализа (рис. 14).

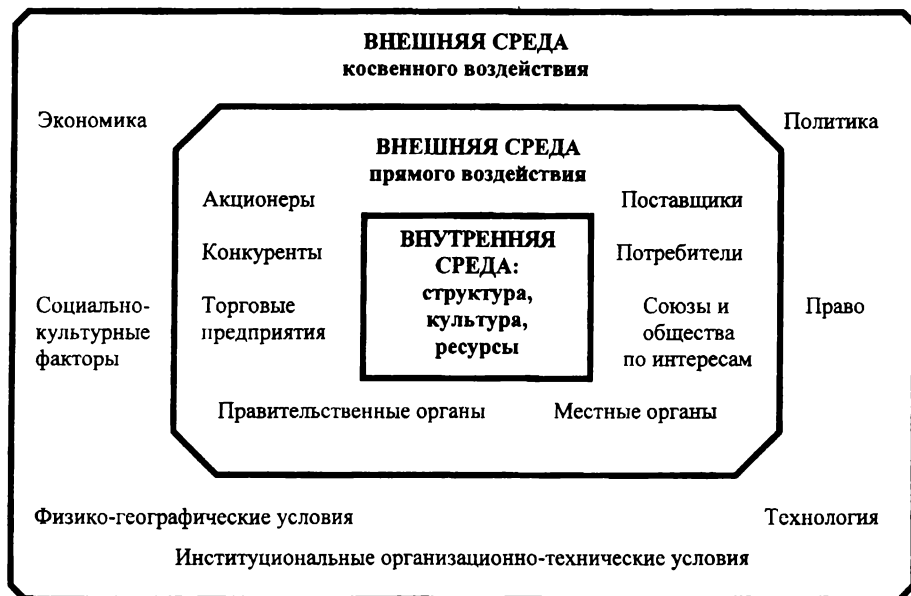


Рис. 14. Факторы и переменные внешней и внутренней среды организации

Анализ среды предполагает анализ уровня конкуренции (рис. 15).

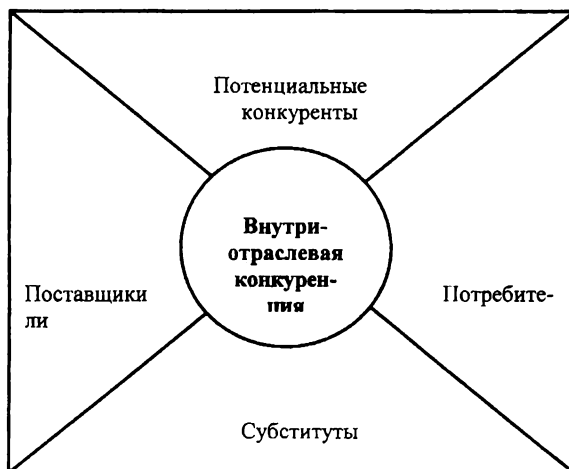


Рис. 15. Конкурентные силы по М. Портеру

Также используются и другие методы исследования: SWOT, PEST, SNW (рис. 16).

Политические факторы: - государственное регулирование конкуренции - изменения в исполнительной и законодательной власти - изменения законодательства	Экономические факторы: - характеристики экономической ситуации - уровень инфляции - экспортно-импортная политика - экономические издержки организации
Социальные факторы: - изменения в системах ценностей - изменения в стиле жизни - изменения отношения к образованию, отдыху, работе	Технологические факторы: - тенденции в НИОКР - государственная технологическая политика - скорость изменения в технологических инновациях

Рис. 16. PEST–метод (policy, economy, social, technology)

SNW-анализ может быть использован для анализа продуктового профиля. Анализ может быть проведен путем сравнения сильных и слабых сторон традиционных и новых товаров и сопоставления полученных данных с показателями "нейтрального" уровня (табл. 3).

Таблица 3

SNW – анализ

Товары		Сильные стороны	Средний нейтральный уровень	Слабые стороны
1	Традиционные	S1	N1	W1
2	Новые	S2	N2	W2

В табл. 4 приведён общий вид матрицы SWOT–анализа

Необходимо также отметить, что не всегда возможности и угрозы связаны, зачастую перспектива быть сильнее либо слабее зависит от внешней среды и не всегда связана с возможностями (табл. 5).

Пример описания профиля среды приведён в табл. 6 (использованы условные значения).

Таблица 4

Общий вид матрицы SWOT-анализа

Общий вид матрицы SWOT-анализа		Внешняя среда (Внутренняя среда)	
		Возможности (О)	Угрозы (Т)
Характеристики внешней и внутренней сред	ВНУТРЕННЯЯ (внешняя) СРЕДА	I. Поле SO	II. Поле ST
	Оценка потенциала	IV. Поле WO	III. Поле WT
	Сила (S)		
	Слабость (W)		

Таблица 5

Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей на организацию		
	сильное	умеренное	малое
Высокая	Поле "BC"	Поле "БУ"	Поле "BM"
Средняя	Поле "CC"	Поле "СУ"	Поле "CM"
Низкая	Поле "HC"	Поле "НУ"	Поле "HM"

Таблица 6

Пример профиля среды

Факторы среды	Важность для отрасли А	Влияние на организацию В	Направленность влияния С	Степень важности $D=A \times B \times C$
Инфляция	0,3	0,2	0,1	0,006

Детализированное описание угроз может быть проведено с помощью табл. 7.

Таблица 7

Матрица угроз

Вероятность реализации угроз	Влияние угроз на организацию			
	разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	легкие ушибы
Высокая	Поле "BC"	Поле "БУ"	Поле "BM"	Поле "ВЛ"
Средняя	Поле "CC"	Поле "СУ"	Поле "CM"	Поле "СЛ"
Низкая	Поле "HC"	Поле "НУ"	Поле "HM"	Поле "НЛ"

В процессе анализа важно учесть различные виды риска. Возможны раз-

личные способы классификации рисков (угроз): природно-естественные, экологические, политические, транспортные, кредитные, инвестиционные, процентные.

2.12 Проектирование и внедрение стратегических решений

Существуют различные концепции и модели стратегий. Известны классификации по М.Портеру, Г. Минцбергу, И. Ансоффу.

Например, можно подразделить стратегии на корпоративные, функциональные стратегии, стратегии хозяйственного центра (рис. 17).

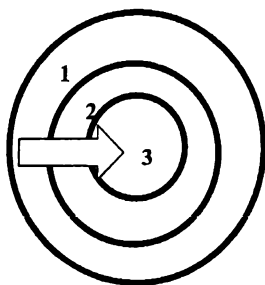


Рис. 17. Корпоративная (1), функциональные стратегии (2) и стратегия хозяйственного центра (3).

Корпоративная стратегия в большей степени показывает, на чем компания должна сконцентрировать свои усилия и знания и какие согласованные действия нужно произвести, чтобы добиться существенных конкурентных преимуществ. Другими словами, стратегия – это ответ на вопрос, где должна конкурировать компания и каким образом.

Функциональные стратегии ориентированы на конкретные направления деятельности, например маркетинг, производство, логистику.

Фирма «Дженерал Электрик» предложила концепцию «стратегического хозяйственного центра» – СХЦ (принято также говорить «стратегический центр бизнеса»).

СХЦ – внутрифирменная организационная единица, отвечающая за разработку стратегических позиций фирмы в одной или нескольких зонах хозяйствования.

Возможны различные варианты функционирования СХЦ в структуре фирмы:

- СХЦ отвечают только за разработку стратегии, структурные подразделения фирмы – за ее реализацию. Однако это может вызвать разноречивую и потерю координации;

- СХЦ отвечает не только за планирование и реализацию стратегии, но и за конечный результат – получение прибыли.

Каждое СХЦ в структуре фирмы совмещено с подразделением, обеспечивающим текущую коммерческую деятельность.

Для разработки могут быть использованы морфологические методы (табл. 8).

Таблица 8

Пример морфологической модели управления рынком

Характеристика	Уровень		
	низкий	средний	высокий
Объем рынка	1,1	1,2	1,3
Конкуренция	2,1	2,2	2,3
Информированность	3,1	3,2	3,3
Отношение к цене	4,1	4,2	4,3
Цена	5,1	5,2	5,3
Реклама	6,1	6,2	6,3

Основная идея – систематический поиск наибольшего числа вариантов решения.

Для сегментации рынка может быть применена модель, по которой фирма может осуществить выбор возможного варианта сегментирования. Например, F1-F2-F3 – виды товаров, а C1-C2-C3 – группы потенциальных покупателей (рис. 18).

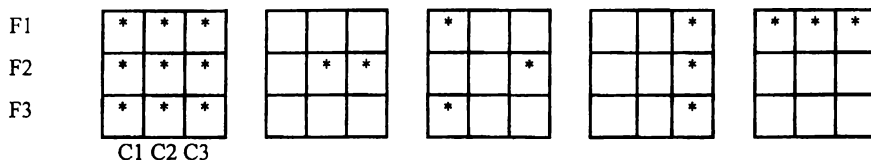


Рис. 18. Морфологические модели, применяемые для сегментации рынков

Иногда выделяют так называемые базовые стратегии (рис. 19).

Интенсивный рост	Интеграционный рост	Диверсификационный рост
Глубокое внедрение на рынок	Регрессивная интеграция	Концентрическая диверсификация
Расширение границ рынка	Прогрессивная интеграция	Горизонтальная диверсификация
Совершенствование товара	Горизонтальная интеграция	Конгломератная диверсификация

Рис. 19. Базовые стратегии

Г. Минцберг различает три различных типа развития стратегии (рис. 20).

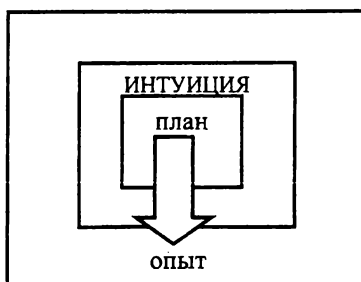


Рис.20. Стратегии по Г. Минцбергу

Общие стратегии по М. Портеру – *внимание на определенной группе покупателей, определенной части продукции или на определенном рынке.*

Лидерство в снижении издержек	
Фокусирование	Дифференциация

Рис.21. Стратегии по М. Портеру

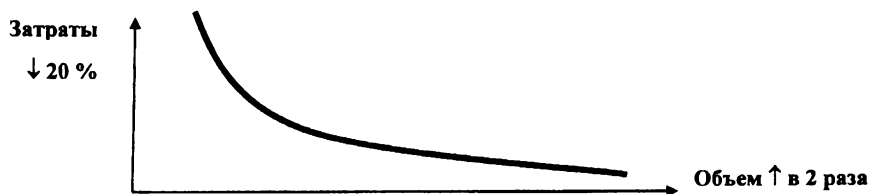


Рис. 22. Кривая опыта

Лидерство в снижении издержек может быть достигнуто за счёт увеличения объёмов производства. На рис. 22 приведена модель, получившая название «кривая опыта».

Однако компания, завоевавшая лидерство в снижении издержек, не может позволить себе игнорировать принципы дифференциации. Если потребители не считают продукцию сравнимой с продукцией конкурентов или приемлемой, лидер потеряет свои позиции.

Могут быть построены различные сценарии реализации стратегии (в виде прогнозов). Наступление того или иного события может характеризоваться различной вероятностью.

Дерево стратегических альтернатив показано на рис. 23.

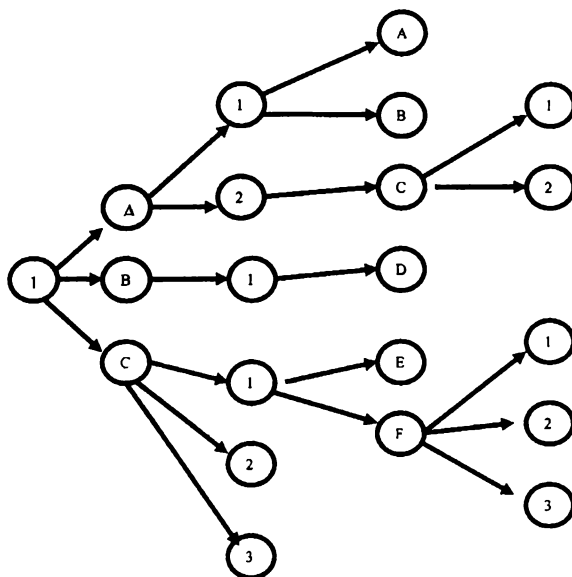


Рис. 23. Формирование стратегических альтернатив

В соответствии со стратегической моделью Мак Кинси «7S» (рис. 24) выделяют семь факторов, являющихся важными для организации: систему (system); структуру (structure); стратегию (strategy); ценности (shared values); кадры (staff); навыки (skill); стиль (style);

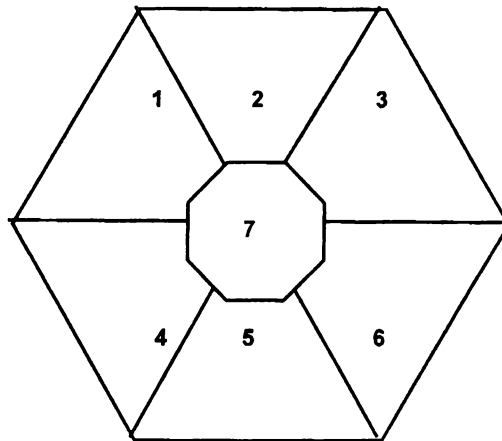


Рис. 24. Модель Мак Кинси 7S

2.13. Разработка конкурентной стратегии

Фирма включает в число своих конкурентов предприятия, которые продают товары такого же назначения. Анализ конкурентных преимуществ организации (конкурентного статуса фирмы – КСФ) может быть проведен разными способами.

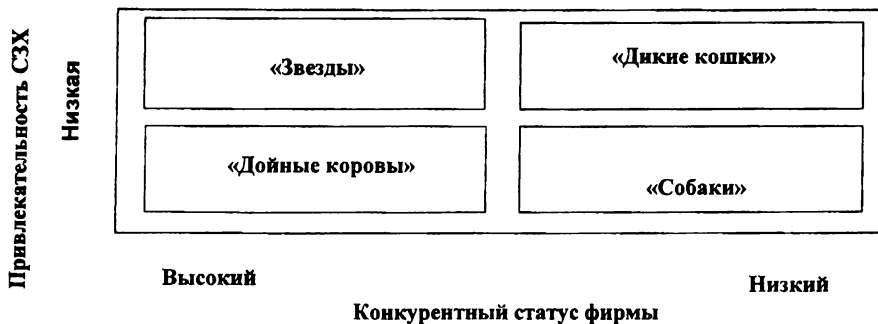


Рис. 25. Матрица Мак Кинси

Оценка КСФ включает:

- мобилизационные способности фирмы;
- тип применяемой стратегии;
- уровень стратегических капиталовложений.

Выбор стратегической альтернативы в соответствии с рис. 26.

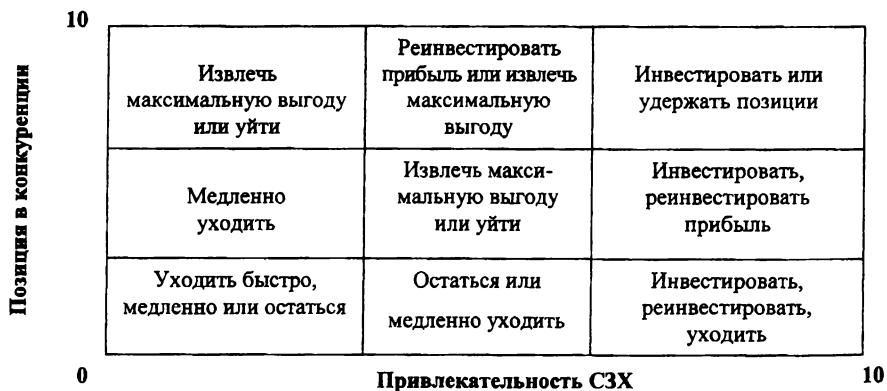


Рис. 26. Модель «Дженерал Электрик»

2.14. Источники стратегической информации

Среди наиболее важных видов источников информации можно выделить следующие:

- источники внутри самой компании:
 - ✓ специализированные группы сотрудников,
 - ✓ деятельность специализированных групп сотрудников,
 - ✓ периодические отчеты,
 - ✓ всевозможные информационные связи;
- публикуемые источники:
 - ✓ отчеты правительственных агентств,
 - ✓ отчеты торговых организаций,
 - ✓ научные публикации,
 - ✓ торговые журналы, справочники и списки,
 - ✓ общие публикации;
- другие компании:
 - ✓ поставщики,
 - ✓ рекламные агентства и средства массовой информации,
 - ✓ заказчики (включая дилеров и оптовиков),
 - ✓ конкуренты;

- информационную индустрию:

- ✓ фирмы, занимающиеся исследованиями в области маркетинга,
- ✓ другие специализированные агентства, такие как служба газетных

вырезок, служба проверки рекламы, служба кредита и т.д.

В большинстве компаний значительную долю используемой менеджерами информации обеспечивают внутренние источники. Специализированная группа работников занята целиком или частично информационным обеспечением. Она может включать отделы маркетинговых исследований, анализа продаж, планирования, экономического анализа, исследования операций и системного анализа.

Кроме создания подобных специализированных групп каждая компания практикует регулярные отчеты линейных руководителей и служащих, например доклады продавцов по телефону, разработанные для получения текущей рыночной информации.

Другие компании способны поставлять полезную информацию фирмам, с которыми они связываются, стремясь продать товары или предоставить услуги. Производитель потребительских товаров может получить приблизительную смету продаж нового продукта конкурента, узнав с помощью поставщика упаковки количество упаковки, приобретенной конкурентом. Рекламные агентства и средства массовой информации регулярно информируют рекламодателя: первые – в качестве части своих услуг, а последние – желая продать «время и место». Покупатели, особенно дилеры и оптовики, часто способны поставлять чрезвычайно полезную информацию об исполнении товара, проблемах упаковки или обслуживания, а также действиях конкурентов.

Полученная информация характеризуется различными уровнями эффективности, определяемой отношением полученного результата и затрат.

Даже конкуренты снабжают друг друга информацией, несмотря на существование строгих законодательных ограничений на виды информации, которой можно обмениваться без риска наказания за тайный сговор.

В настоящее время все большая доля информации поставляется фирмами, специализирующимися на сборе и анализе информации, предлагаемой впоследствии либо любому заказчику в виде стандартизированного продукта, либо строго по заказу.

Данные о будущих тенденциях и возможностях, полученные в ходе изучения внешней среды, прогнозирования и анализа ее состояния, должны быть собраны в базе данных стратегической информации.

В процессе сбора и обработки стратегическая информация проходит через систему фильтров (рис. 27).

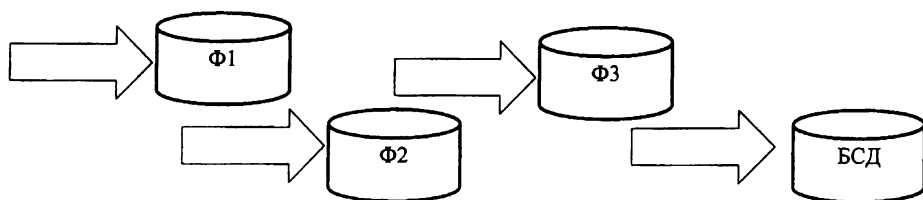


Рис. 27. Система фильтров: *БСД* – база стратегических данных (данные, упорядоченные по целевому назначению); *Ф1* – процесс изучения внешней среды, методы прогнозирования; *Ф2* – психологический фильтр, основанный на мысленной модели, используемой руководителем для выявления актуальных данных; *Ф3* – внутрифирменная руководящая иерархия, "не умеющая" или "не желающая" осознавать слабые сигналы среды

При сборе стратегически значимых данных следует помнить об основных свойствах информации, к которым могут быть отнесены:

- синтаксические свойства, т.е. форма представления сообщений;
- семантические свойства, т.е. какой смысл имеет данная информация;
- прагматические свойства, т.е. как может быть использована информация в настоящем и будущем.

Таким образом, информация, которую получает и использует для контроля каждый руководитель, различается степенью охвата и детализации в зависимости от того, к какому управленческому уровню принадлежит данный руководитель (табл. 9).

Информация для руководителей разных уровней

Уровень руководителя	Информация
Директор	- Стратегическая информация (в т.ч. экономика, политика)
Начальник отдела	- О себестоимости выпускаемой продукции; - Об общей выработке продукции подразделением; - О простоях оборудования в целом
Главный технолог	- Об использовании сырья и других полуфабрикатов; - О затратах сырья; - О количестве отходов, проценте брака
Начальник снабжения	- О необходимых полуфабрикатах; - Об объеме закупленных полуфабрикатов, их качестве; - О затратах на снабжение, явке сотрудников данного отдела
Мастер	- О состоянии оборудования; - О выработке каждого работника; - О явке каждого работника
Начальник отдела сбыта	- О количестве проданной продукции и остатков на складе; - О расходах на содержание склада и других затратах всего отдела; - О состоянии автотранспорта; - О явке и результатах работы работников данного отдела

Библиографический список

1. Анташов В.А. Экономический советник менеджера: учеб.-практ. пособие / В.А. Анташов, Г.В. Уварова. - Минск: Финансы, учет, аудит, 1996.
2. Биктимиров Р.Л. Управление качеством, персоналом и логистикой в машиностроении: учеб. пособие для студентов вузов / Р.Л. Биктимиров, В.А. Гречишников, С.П. Дырин. 2-е изд., перераб. и доп. - М.; СПб.; Нижний Новгород: Питер, 2005.- 256 с.
3. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учеб. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. 2-е изд. - М.: Гардарики, 1996.
4. Гаджинский А.М. Логистика: учеб. для высш. и средн. спец. учеб. заведений / А.М. Гаджинский. - М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1998.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учеб. для студентов вузов / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, И.Е. Ворожейкин; под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2005.
6. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: учеб. для вузов / М.И. Круглов. - М.: Русская Деловая Литература, 1998.
7. Менеджмент организации: учеб. пособие / З.П. Румянцева [и др.]. - М.: ИНФРА-М, 1995.
8. Организация производства и управление предприятием: учеб. / О.Г. Туровец [и др.]; под ред. О.Г. Туровца. - М.: Инфра М, 2002.- 528 с.
9. Современный бизнес: учеб. в 2 т.: пер. с англ. / Д.Дж. Речмен [и др.]. - М.: Республика, 1995.
10. Уткин Э.А. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов по курсам «Менеджмент», «Маркетинг»: учеб. пособие / Э.А. Уткин. - М.: Финансы и статистика, 1996.
11. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 1997.
12. «Кроссворды» для руководителя / Сост. И.В. Липсиц. - М.: Дело, 1992.

13. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. - М.: Прогресс, 1985.
14. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. - М.: Экономика, 1989.
15. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент / И.Т. Балабанов. - М.: Финансы и статистика, 1996.
16. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен. - М.: Банки и биржи, 1997.
17. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский О.С., А.И. Наумов. - М.: Высшая школа, 1994.
18. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время) / Л. Зайверт. - М.: Экономика, 1991.
19. Идрисов А.Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций / А.Б. Идрисов, С.В. Картышев, А.В. Постников. - М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1996.
20. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлофф. - М.: Экономика, 1991.
21. Кибернетика и экономическая информация на предприятии / Сост. Б.Г. Шмелев. - Свердловск: УПИ, 1989.
22. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: пер. с франц. / Ж.Ж. Ламбен. - СПб.: Наука, 1996.
23. Мескон М.Х. Основы менеджмента: пер с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 1992.
24. Мильнер Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. - М.: ИНФРА-М, 1998.
25. Основы системного подхода и их приложение к разработке территориальных автоматизированных систем управления / Б.А.Гладких [и др.]. - Томск: Изд-во ТГУ, 1976.
26. Хойер В. Как делать бизнес в Европе / В. Хойер. - М.: Прогресс, 1992.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Стратегическое планирование на фирме «АВС» (ситуация для анализа)

В конце 90-х годов прошлого века корпорация «АВС» утратила свою конкурентоспособность и столкнулась с тем, что некоторые наблюдатели называли «кризисом имиджа марки фирмы». Розничная торговля становилась зрелой отраслью, и конкуренция резко усилилась. Покупатели тратили уменьшающуюся часть своего дохода на товары длительного пользования, такие как бытовые приборы и мебель, где «АВС» занимала традиционно сильные позиции. Между тем «АВС» медленно реагировала на необходимость модернизировать ту часть своей деятельности, которая связана с товарами кратковременного пользования. Попытки подстегнуть продажи путем снижения цен привели к значительному росту объема продаж, но дали снижение прибыли. Руководство «АВС» определило основные направления: «Если корпорация хочет выжить и укрепить позиции, то мы должны шевелиться быстрее. Пришло время оживить нашу торговую базу, улучшить прибыльность и перевести «АВС» в новые развивающиеся отрасли, где можно было воспользоваться ее традиционно сильными сторонами».

Наряду с некоторыми другими изменениями руководство «АВС» решило диверсифицировать деятельность фирмы и проникнуть в новые области предпринимательства. Одним из первых действий, предпринятых для поддержки новых усилий в направлении диверсификации, было создание корпоративного комитета по стратегическому планированию, в состав которого вошли руководители отделов торговли, страхования и недвижимого имущества.

В начале обсуждений были большие разногласия относительно направления будущего развития компании. В то время как одни руководители считали, что компания должна остаться в своей традиционной отрасли — розничной торговле, другие хотели расширения деятельности в перспективные быстроразвивающиеся отрасли, например телесвязь и домашние развлекательные программы. Для выработки стратегии диверсификации, которую большинство чле-

нов комитета могли поддержать, комитет разработал систематический процесс изучения и оценки.

Этот процесс предполагал изучение целых отраслей с целью выявления потенциальных возможностей их роста и прибыли и включал анализ того, как «ABC» может внести в новое дело свои специфические сильные элементы — репутацию, маркетинг или финансовую мощь. Комитет определял ориентиры, относящиеся к величине отрасли, потенциальному объему продаж и прибыли, отрезку времени, необходимому, чтобы «ABC» стала основным фактором. Кроме того, новый бизнес должен был ориентироваться на потребителя и быть таким, в котором имя и репутация «ABC» стали бы конкурентным отличительным признаком. И, наконец, этот бизнес должен быть чем-то, что может осуществляться на продвинутом уровне при помощи магазинов розничной торговли, расположенных по всей стране.

Именно эти систематические усилия привели к решению фирмы «ABC» сосредоточиться на финансовых услугах для потребителей. Финансовая сеть «ABC» обладала многими признаками организации финансового обслуживания потребителей благодаря входящей в ее состав фирме «DEF» и своим активным счетам с расчетом по кредитным карточкам .

Вопросы к домашнему заданию

- Как Вы оцениваете процесс, который используется комитетом стратегического планирования при разработке плана диверсификации?
- Как ценности руководителей стратегического уровня повлияли на их отношение к диверсификации?
- Что воспринимается руководством в качестве основных сильных сторон корпорации?
- Судя по тексту, какую стратегическую альтернативу выбрала «ABC»?
- Как вы считаете, изменила ли «ABC» свою миссию?

Учебное издание

Владимир Ильич Шилков

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ
ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА**

Редактор *И.Г. Южакова*

Компьютерная верстка *О.В. Юрьевой*

ИД № 06263 от 12.11.2001 г.

Подписано в печать 19.10.2007		Формат 60х84 1/16
Бумага типографская	Плоская печать	Усл. печ. л. 2,56
Уч.-изд. л.2,2	Тираж 100	Заказ 574
		Цена «С»

Редакционно-издательский отдел ГОУ ВПО УГТУ-УПИ

620002, Екатеринбург, Мира, 19

rio@mail.ustu.ru

Ризография НИЧ ГОУ ВПО УГТУ-УПИ

620002, Екатеринбург, Мира, 19